

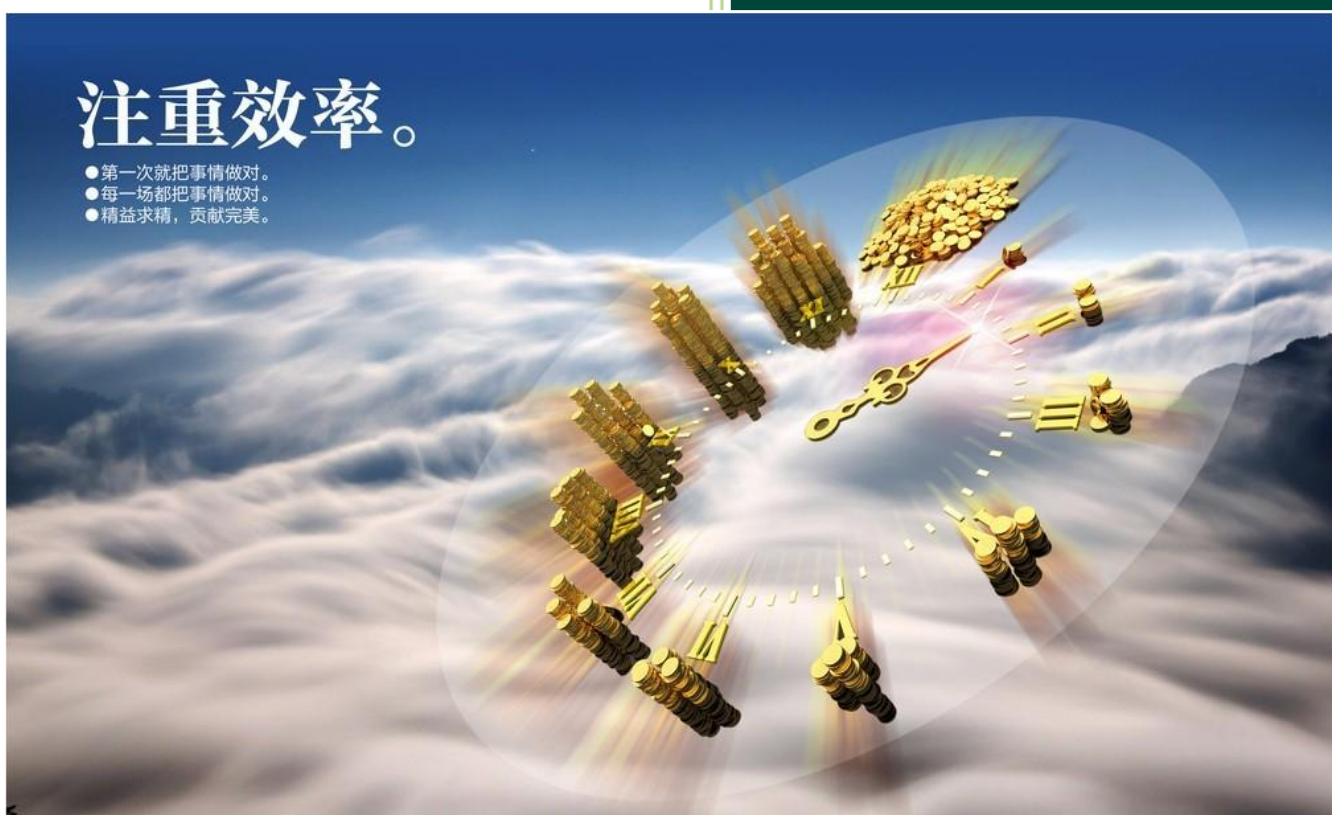
LongShine

2011

人力资源管理 e 化——零售行业

注重效率。

- 第一次就把事情做对。
- 每一场都把事情做对。
- 精益求精，贡献完美。



Longshine Marketing

北京朗新天霁软件技术有限公司

2011-10

目录

管理观点.....	2
eHR 为人力资源管理带来变革	2
媒体关注.....	4
为 HR 构建“一体化”平台——访朗新天霁软件技术有限公司总经理蒋建军	4
中国零售行业分析.....	6
中国零售业现状.....	6
中国零售业的管理特点.....	6
中国零售业人力资源管理现状.....	8
零售企业人力资源竞争策略.....	11
案例分享.....	12
Dairy Farm 集团，推进零售全新战略人力管控模式.....	12
华润万家人力资源管理信息化的必由之路.....	14

管理观点

eHR 为人力资源管理带来变革

市场竞争越来越激烈，人才的流动也更加频繁，人才为企业核心竞争力的今天，如何保存并增加企业核心竞争力？对于突发事情，如何把对企业的影响减少到最低？面对日益规范的劳动关系和社会福利管理，如何减少企业的风险？在讲究效率、执行率的今天，HR 从业人员该如何应变，及时准确地为管理层提供他们需要的各种统计、汇总、分析信息的报告？HR 人员遇到了迫在眉睫的挑战！

eHR 无疑是提高现代管理的有效辅助工具，同时也带来了一系列的新的理念，面对这样一种新的工具，HR 怎样变革才能让整个企业的 HR 管理水品最大化的提升，发挥工具的最大价值，不光能用 eHR，还要用起来 eHR，用好 eHR。如何使人力资源软件可以与传统的 HR 管理体系完美结合、匹配程度最大化，是每个 HR 人员都在思考的。

先来看看 eHR 为企业带来的新的发展机遇

eHR 运用先进的 IT 技术和 HR 理念，以互联网为媒介，实现 HR 管理的网络化。科技日新月异的时代，互联网络的运用，使信息传输无阻碍。HR 管理中的各种数据、报表等可以实时更新、管理、查询、发布。

e-HR 的自助服务功能，使原来不可能或很难实现的服务如自助式的信息查询、假期申请和审批等工作可以不受时间、地点的限制，成为可能。可以为员工提供一个更公开、透明的信息平台，加强信息的沟通，使其对公司的各项政策更为了解。

同时，eHR 也可以和企业 ERP、OA、FM 等进行无缝链接，使企业数据根据需要可以进行实时共享、交换，不会产生信息孤岛。因此 e-HR 的成功应用不仅给 HR 提供了改善服务的机会，而且也给 HR 工作人员提供了展示自身价值的空间，为其职业发展提供新的机遇。HR 人员从繁杂的日常事务中部分解放出来，能将更多的精力关注于流程的改进，数据的分析和汇总。可通过系统中较为准确和全面的数据，并参考市场的调研分析结果，及时地为企业决策层提供分析和预测等依据，帮助其做出科学的决断。可以为 HR 实现战略转变：即从传统的功能部门和成本中心变成企业的经营伙伴，从被动解决问题到预先防止问题，从传统的定性和局部的分析到现代的定量和整体的分析；从日常操作到前瞻性的分析预测成为可能，真正成为企业战略伙伴。

eHR 也给我们带来新的挑战

eHR 时代的到来，给 HR 人员带来光明的同时，更多的是将面临更大的挑战。对于 HR 人员来讲，为企业选良才面试也好、维护良好的员工关系也罢，都是面对面与人沟通的，所以与人打交道是 HR 的基本功。相对来讲，对 IT 技能的掌握，就稍微弱势一点。因此采用 eHR 系统本身就对 HR 人员提出了更高要求，也会带来压力。传统的 HR 体系更多地侧重在定性描述上。无论是职位要求中的一般性要求、技能、工作经历和专业要求，还是工作职责描述，甚至是绩效目标中都往往是不规范的定性描述，eHR 系统虽然可以将其存储在系统中，但不规范的定性描述通常在意义上会有模糊、交叉、重复和不准确，难以进行比较、分析和汇总。如何规范这些描述，将定性描述和定量描述有机结合起来，使 HR 管理体系顺应 eHR 系统的要求也是一个值得共同研究和探讨的课题。

很多 HR 传统的事务性工作，如员工信息的录入和更新，考勤记录和社会保险的计算等等可以通过 eHR 系统来处理，那么在 eHR 系统顺利切换，投入运行并且员工们逐步从流程上、工作习惯上和日常工作中完成磨合之后，应该做什么就是摆在每一个 HR 从业人员面前严峻的挑战，是将工作的重点放到能充分发挥其原有特长的员工甄选、员工关系处理、公司文化建设等方面去？还是拓展其工作领域，学习并掌握原来相对缺乏的 IT 和数据处理知识，根据市场信息和企业内部员工的相对完整的信息，结合从事 HR 工作所积累的知识和经验，给企业管理人员和员工提供分析、测算和汇总报告并根据这些定量分析的结果提出相应的建议？这不仅关系到 HR 部门在整个企业中所扮演的角色和前景，而且也会影响到 HR 从业人员的个人职业生涯。

如何应对

作为 HR 从业人员，首先要正确认识 HR 与 eHR 之间的关系，它们是一种相互制约、相互补充、相互促进、共同提升的关系。eHR 是人力资源信息管理的有效工具，但决不是包治百病的灵丹妙药。要充分利用好 eHR 系统，使其为 HR 工作提供更好的服务，为企业提供最 meaningful 的信息；所以在做“表面”文章的同时，也要打基础，完善 HR 体系和信息规范。同时要避免人为加大数据采集、数据整合、数据维护和更新的工作量和难度，提高工作效率。同时，不能仅仅把 eHR 当作是管理人事相关资料的系统，通过该系统将 HR 相关信息串通和连接起来，在管好人事相关信息的同时，尽可能将企业里的主要业务流程和项目如绩效管理、继任人计划、培训、能力特征等有机结合起来。这样才能保证系统的最大有效性。

媒体关注

为 HR 构建“一体化”平台——访朗新天霁软件技术有限公司总经理蒋建军

在 21 世经历理论飞跃纪的今天，企业家们已经开始意识到了“人”作为一种特殊的宝贵资源来管理，远比以事为中心的“人事”管理复杂的多，要做到让企业中的每个人都发挥其最大的潜能，来为企业经营服务，就不能简单的把人当成工具来管理，而是要对每一个为企业服务的人负责，包括职业的规划都要量身定制，一种“以人为本”的管理理念规划——人力资源管理。这样的管理，它的成本可想而知，能不能找到一种工具，既节省了成本，又达到企业的管理目标呢？eHR 就自然成为与企业战略目标绑定在一起的焦点。

进行“e 化”改造

实际上，标准缺失的问题已经在中国 e-HR 领域讨论多年，不过至今仍然没有出现一个的统一标准，“每个厂商都各有一套标准，这也就导致了行业很混乱。但是要确定一个统一的标准，也确实很困难，因为这不仅需要有一个开发团队有一定的管理、设计能力，更需要有一定丰富的人力资源管理理论及实践经验的支持，因此，高标准定位的人力资源软件就应该打好坚实的基础，在一个可扩展软件坚实的基础之上，逐步的满足用户不断增长的需求。”朗新天霁软件技术有限公司总经理蒋建军如是说。

大多数 e-HR 产品都集中在“薪资发放”这一业务环节的处理上，只有少数 e-HR 产品能够完成整个薪资管理的流程任务，没有真正实现管理数据传递，业务没有实现管理价值，只是减轻了 HR 职员的事务处理工作量，显然工作量管理价值这并不是“人力资源管理”，仍旧是“人事”管理。

众所周知，企业信息化建设的作用就是要在减轻大量、重复的手工劳动的基础上，加入信息化手段改善现有的业务，实现“无纸化”办公，以节省人力、物力、时间、空间等资源，由此来看，e-HR 应对现有的业务流程进行“e 化”改造，势在必行。

不求“最好”，但求“合适”

“选择 e-HR 可以根据企业的实际情况，不必盲求一步到位。成功的人力资源管理信息化建设是循序渐进的。”蒋建军认为，“在对厂商的选择上，不一定要贪大求洋，实际上

国内已经诞生出一些很不错的 e-HR 厂商。结合企业人力资源管理现实来进行，在选择时，要着重于适合自己企业的，而不是去盲目选择‘最好’的。对于大型企业，已经形成了良好的人力资源管理规范、行为、流程以及良好的管理平台可以选择一步到位，但对于中小企业而言，可以有一个长期的 HR 信息化建设规划，循序渐进地推进 e-HR 建设。”

选择 e-HR 要与推进企业的人力资源管理规范着手，并与企业的人力资源战略结合起来。首先企业应该自己或者在咨询公司的帮助下完善起人力资源的规范行为与流程。先进的 e-HR 系统是以先进的人力资源管理思想为指导的，作为企业首先也应该让员工接受这些先进的管理思想。目前国内的人力资源软件公司非常多，几乎没有一点人力资源管理背景的人也在开发人力资源软件，这并不是说明人力资源管理软件的门槛很低，而在于我们企业客户对 e-HR 的软件的要求很低，依然用 HRMS 的眼光来看待 e-HR 软件，软件应用还处于相当低的层次。这样的软件对于提升人力资源管理水平是无实际意义的。

e-HR 在中国已经发展十几年了，但在其中很长一段时间里，它只是看起来很美，实际的酸甜苦辣只有当事人心里最为明白。企业在发展中存在着种种问题，优秀的管理理念与方法，因人员的更替而缺乏积累和继承，过程控制的缺失，导致管理的随意性愈演愈烈。系统的人力资源管理思考缺乏有效落地的工具。其实，我们应该战略性地认识到，面对这些发展瓶颈，EHR 大有可为。任何新生事物的发展都会经历一个痛苦的阵痛期，然而一旦度过这个时期，迎来的就是春暖花开——我们已经看到很多艰难前行的先行者，对 EHR 已从开始使用发展到产生依赖并继而见到实效。

中国零售行业分析

中国零售业现状

零售业是中国第三产业中最重要的产业之一，随着 04 年底零售业的进一步放开，已经步入买方市场和微利时代。如何在竞争中生存和发展成为摆在商业零售业企业面前最严峻的问题。据国家信息中心发布的零售行业预测报告显示，2005 年至 2010 年间，中国的零售业将保持每年 8% 至 10% 的增长速度，到 2020 年，社会消费品零售总额将超过 20 万亿元。

目前，中国零售业竞争的激烈程度堪称世界之最，全球 50 家最大的零售企业已经至少有 2/3 进入中国争抢这块大蛋糕，2006 年的中国零售行业诸侯并起、雄争天下之势愈演愈烈，从城市到乡村，多业态和专业化发展、区域集中扩张和跨地区扩张战略成为零售连锁企业不得不面临的选择，任何企业亦无法做作壁上观之势，而企业之间竞争更加集中在以资金和品牌为实力的店铺扩张能力和优质人才资源的你争我夺上。

与国外零售同行相比，中国零售业每年销售额的增长已经创造了一个奇迹，但这种增长近几年也有不断下降趋势。这说明，一方面越往后走销售额增长的难度越来越高，同时也说明中国零售企业在发展的问题上越来越理智，越来越多的企业将注意力放在提升企业内在管理水平，加大企业后台建设这样事关未来长远发展的课题上。

中国零售业的管理特点

中国的传统零售业经历了从计划经济向市场经济的过渡，经营模式也从计划经济中的计划分配、贷款进货、自我经营，走向以连锁、代销为主的工商、商商联营的经营模式，所有制形式和公司治理结构也发生了重大的转变。在进入市场经济之后，虽然管理水平总体上有了提高，体制基本上还是沿袭了计划经济体制下的企业模式，条块分割、部门分割、自成营销体系、各自封闭、缺乏全局观；系统内部企业之间在经营上缺乏衔接和协调机制，无法统筹利用企业整体资源。因此，企业内部的组织化、规模化的程度不高，难以形成对外的综合竞争优势。大多数零售企业尤其是国有零售业的管理中仍遗留着惯性思维的因袭，掺杂

着许多非职业化因素，规章制度和约束监督机制实施不利，加之机构臃肿、人浮于事等等弊端，从整体上来看管理效率仍然比较低，这无疑也增加了与国际零售巨鳄竞争的风险和难度。

受传统意识经验的束缚，传统的零售企业管理一般被认为就是商品进、销、调、存的管理，对管理手段先进性不以为然。甚至有一种认为零售业的管理较之其他高新科行业更简单更易于实施的论调。其实不是这样。

首先，由于零售行业一般并不生产有形产品，其主要职能是进行商品流通、以服务为顾客创造价值。零售企业的核心能力更多的体现在服务、而不是仅限于产品上，为顾客所创造的价值也更多地表现在交付时间、便利性和价格上。这就决定了其价值链的构成在业务流程、组织管理方式等方面都有自己的特点，在管理模式和内容上也具有无法照搬其他行业的鲜明的特色。

其次，在国际化风潮的影响下，当今零售行业已具有不同的业态，如商店、超级市场、仓储式商场、专卖店、便利店等，零售产品涉及多行业、多品类、多消费层，所辖地域具有广泛、分散的特点。诸多不同于其他业态独特的特征，导致对管理的专业性和维度的要求也往往不同。

第三，零售业在低端属于劳动密集型，在高端属于知识密集型的特点。在零售企业的核心能力中组织管理能力具有更加重要的地位，与技术制造类行业相比，零售行业组织管理能力中隐含知识的比重更大，对组织学习的要求也更高，所需的管理培育的时间成本和周期也往往更大更长。

第四，随着信息科技的不断成熟进步，信息化管理已成为企业管理的重要工具，许多成功的零售企业都具有自己集物流管理、财务管理、采购管理乃至人力资源管理系统于一体的完善的企业信息管理系统平台。基于企业内部信息化整体管理的各类 ERP、CRM、EHR 等管理系统已经成为提升零售企业竞争力的一个先决条件。越来越多的国内零售企业加入了信息化管理系统构建和应用。

因而不难看出，零售业在管理内容和形式上错综复杂性不可小觑。而提升更高层次的管理能力，中国零售企业必须先从人员治理结构入手，优化组织结构，将人才配置、考核激励机制市场化、科学化、导向化，加强对国际先进管理理念方法的学习研究，解构分析进而夯实基础管理，彻底转变管理制度模糊化、管理理念暮化、经营模式僵化、机制创新钝化、经营能力弱化的现状，全面提升中国零售企业的市场竞争力。

中国零售业人力资源管理现状

在企业竞争逐渐转移到对优秀人力资源的竞争的形势下,中国零售连锁企业目前已经开始重视人力资源的作用,但其人力资源管理仍存在很多普遍性的问题,与国外相比存在很大差距,同时也在一定程度上制约了中国零售连锁企业发展,中国零售企业直面人力之困。

(一) 中国零售企业内部人才资源状况

在中国零售企业传统的组织结构下,直线职能式的管理被普遍采用,按部就班,被动式的管理;层层汇报,权利高度集中;单店经营,大而全、小而全,信息壁垒,各自为政,管理成本居高不下,管理弹性缺失的问题愈发突出,成为制约企业发展和市场竞争力的根本症结之一。在此组织管理模式下几类主要的人员构成状况如下:

1、高层管理者

由于国内的零售业相对其他行业与国际市场接轨较晚,职业经理人的梯队参差不齐,零售行业中高级人才目前还处于成长中。目前外资及合资企业的高层管理人才还主要是港台及海外人士,具有良好的现代管理背景和专业经验,而国内不少大型商业零售企业尤其是国有转制的企业的高层管理人员大都是从传统的企业过渡而来,在经营和管理方式上沿袭了传统管理思想,对当前市场经济条件下的商业企业的运作模式、规律尚处在摸索和学习阶段,未能全面把握和熟练应用。尤其是部分国内企业的高层管理人员,年龄结构普遍高于外资合资企业,在知识结构的先天构成和更新上具有一定的弱势。舍弃 - 学习 - 成长成为中国零售高管们的必修课。

2、高级专业管理人员

国内零售企业在商业物流配送、信息处理、营销策略等方面同国际先进水平相比还有不小的差距。熟悉现代商业特别是连锁经营运作和掌握先进管理技术、现代市场营销理念并具备一定专业背景的中高级专业人才是零售企业的中坚力量和后备军。他们的匮乏,是造成许

多零售企业的采购、物流、营销等管理职能的分工与协作方面处于低端水平，管理水平、技术水平低下的重要原因。吸纳、培养和保留这类人员，成为各零售企业的重点工作。

3 、 中层专业管理人员

国内零售企业中层管理人员的人员构成相对复杂，既有具有良好专业背景并经过岗位轮换提升的大学毕业生，也有经过多年基层工作层层选拔出具有丰富一线工作经验和影响力的员工，他们从知识结构到专业实践经验各有千秋。这一层级的员工也往往是人才梯队计划的重要组成部分，是零售企业整体业务运作和人员稳定的基石。

（二）中国零售企业人才资源管理团队及管理现状

人力资源管理队伍本身的建设，人力资源管理和开发技术，如招聘、培训、绩效管理、薪酬设计等对中国零售业能否整体快速良性发展是一个非常突出的重要问题，但中国零售连锁企业正面临着诸多问题：自身人力资源队伍建设基础薄弱，缺乏的专业化、职业化的人力资源队伍，制约了中国零售企业人力资源管理上层次、出效益；人力资源工作还多限于人力资源实务操作层面上，工作视野局限，不能提出与企业整体发展与经营战略相配合的人力资源发展战略，只能跟随其后，“头疼医头脚疼医脚”；多数零售企业对人力资源外包和外脑的有效利用没有充分的认识和重视。知识更新和信息化水平相对落后。

在此形势下，零售企业人力资源管理还面临着前所未有的挑战和压力，尤其在快速扩张的零售企业，人力资源管理水平与企业发展速度的不和谐凸显，主要在以下四个方面：

第一、人力资源规划不力甚或无，对组织结构、工作流程的整体诊断和梳理的重要性认识不足；

第二、缺乏充分的职位分析和职位评估，内部招聘和晋升机制不合理或缺陷严重，外部招聘方面缺乏统筹合理的计划、方法，招聘的人职匹配性不佳，招聘周期过长，人才储备匮乏；

第三、缺乏科学系统的绩效管理方法，激励体制针对性低，考核方法适用性差，无法提升员工的敬业度；

第四、对培训的重视和投入不足，缺乏长期系统性的培训规划与组织，培训的专业性、实效性不够，或流于形式，后期巩固和反馈效果不佳。

（三）零售业外部人力资本市场状况

人力资本市场资源匮乏，同业竞争形势严峻。人才整体数量及素质不能满足行业快速发展的要求，特别是高素质的人才数量有限，加之零售企业快速扩张，人才更显紧缺。优秀人才资源稀缺，导致了挖角现象的发生。过度的人才竞争对员工忠诚度敬业度产生负面影响。员工保持率低，已成为零售行业的普遍现象。

人力资本市场上的零售企业人才之荒，有多方面原因：首先，连锁零售行业的增长速度远大于高校及相关培训机构人才的培养速度；其次，零售企业的扩张速度远大于人力市场匹配人员的储备量，同时，零售业的业态变化导致大量新型职业及岗位的产生，而与之相匹配的成熟人才需要 1-2 年乃至更长的成长周期。再者，零售企业即便从市场上获得相对充足合适的人力资本，但由于企业本身的工作特点及管理因素，如培训、激励机制不足，人职匹配性低，工量分配不当等等，使得人力资源在公司内部没有得到很好的配置，企业认为存在“人手不足”的问题。

零售企业人力资源竞争策略

解决零售业内的人力之疾，提升中国零售企业人力资源国际竞争力，中国零售企业人力资源可以以下几方面入手：

其一，就是要站在提升企业的整体管理竞争能力的平台上，建立一套适合企业自身发展的人力资源管理体系。要从市场需求出发，构造能力绩效导向的新型人力资源环境的理念，切实满足企业应对市场竞争的需要。其中应该包括具有市场竞争力的薪酬福利与激励体系；因人制宜的职业培训和发展规划；良好的尊重个人的，有归属感的企业文化等。

其次，要从人力资源团队自身入手，加强知识管理和更新，用国际化的视野、国际化的理念、国际化的人才来推动零售行业人力资源管理队伍的专业化和职业化水平，提高中国零售业的人力资源管理整体水平，以科学的人力资源管理，反向推动零售企业战略和制度改革。

第三，将所有与工作人员有关的信息作为人力资源管理的要素加以掌握，将企业选人、育人、用人、留人的每一项信息都保存在管理系统内，并通过科学、客观、及时的记录和计算，将各类信息按授权等级发送到各部门和各级主管手中，便于他们在第一时间掌握员工的动态和静态信息，并就此采取有针对性的管理改良措施。

此外，零售企业还可以结合自身人才困境的阶段与特点，采取更适合自己的方式，充分利用各类管理咨询、培训教育机构的力量，内外联手改善和强化零售企业的动力源，全面提升零售企业市场竞争实力和发展动力。

案例分享

Dairy Farm 集团，推进零售全新战略人力管控模式



用户背景

Dairy Farm 集团是亚洲著名的零售集团，成立于 1886 年业务，范围横跨超级市场、大型超市、美健产品零售店、便利店、家居用品店及食肆，拥有 7-Eleven 在香港、中国华南地区及新加坡三地的经营权，分店超过 1000 多家，旗下还经营惠康、万宁健与美连锁店、宜家家居、美心连锁店、星巴克咖啡等多项业务。它在本区域共雇用着 7 万 3200 人，2007 年总销售额达 68 亿美元。

在中国经营 2 个不同的零售连锁店，包括 7-Eleven 便利店和万宁保健及美容用品零售连锁店。至今，7-Eleven 在广东地区分店已经超过 500 间，是广东便利店市场的领导者。万宁是香港网络至大的健与美连锁店，在中国多个省份广东、上海、北京等城市拥有超过 220 多间分店。

项目背景

扎根中国的 Dairy Farm 集团进入中国市场后，为了更加贴近中国企业发展，必须建立起一套适应中国国情的人力资源管理系统，把 7-Eleven 便利店和万宁保健及美容用品零售连锁店两家公司的人力资源基本管理业务纳入到信息化管理，从而实现零售行业全新战略管理模式。为 Dairy Farm 集团企业价值最大化，支持企业的高速发展奠定坚实的基础。

朗新 eHR 解决方案

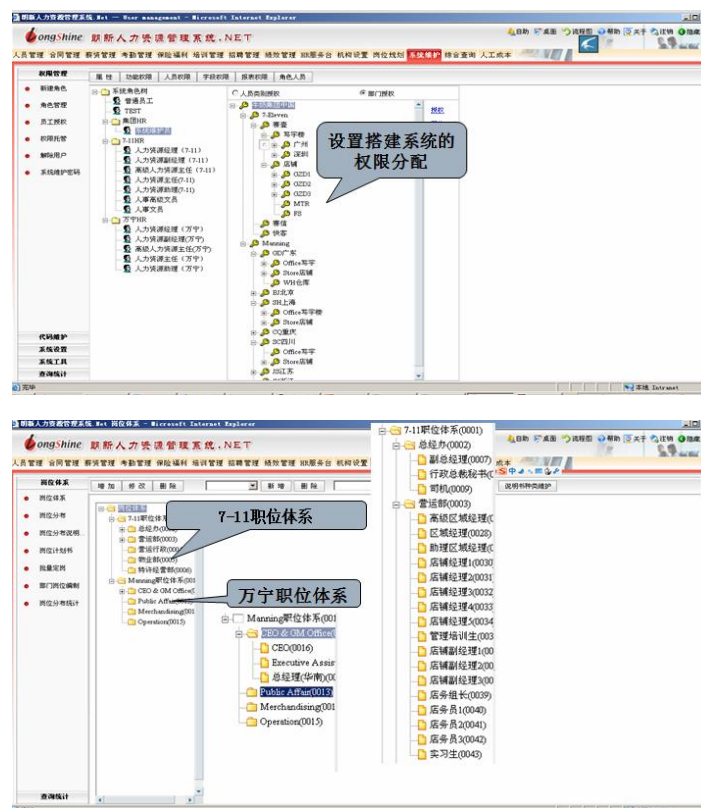
- 通过人力资源管理系统建设，规范 Dairy Farm 集团的组织机构、人员信息的数据结构。
- 规范人事、薪资、社保、考勤等管理业务流程，使机构和人员的信息在收集、管理、

存储、检索等方面实现计算机化和网络化。

- 建立统一的人事信息数据和使用统一的业务管理平台,使各部门领导、人事管理人员、员工都能够共享相关数据信息。
- 实现实时、交互式的管理模式,提高工作效率和管理自动化程度,实现机构和人员管理业务流程的规范化、自动化。
- 为集团各机构管理人员提供人力资源报表和决策基础分析数据。
- 通过公平规则的薪酬福利激励体系,形成战略化决策发展数据的全角度实时集中分析数据反馈,为 Dairy Farm 集团发展提供了准确依据。
- 为 Dairy Farm 集团人力资源管理提供中国政策法规的帮助和咨询。

应用成果

通过系统的实施,HR 的工作效率明显改善,使人力资源部门的管理工作更加科学和精准。人力资源管理部门从繁重的手头工作中解脱出来,把更多的时间和精力投入到人力资源管理战略提升上来,真正体现人力资源部门战略价值和地位。



客户感言

通过朗新人力资源 V8 管理平台,信息平台应用方面达到基础数据和信息实行集中管理,

高度共享，保证了人力基础数据的唯一性、共享性、准确性，同时建立了独有的 HR 信息化应用处理流程，确保基础数据的准确性和唯一性，保障了系统的持续正常运转。提升流程管理，实现流程信息化，系统功能覆盖从组织机构、职务岗位到人员进入调出、从薪资福利业务处理，各业务流程之间有机集成地连接起来，流程所涉及各岗位的工作更加规范高效。实时调整业务发展策略及地域范围，提升扁平化管理体系，实时的人力资源的盘点，提升 Dairy Farm 集团经营管理快速反应能力。

华润万家人力资源管理信息化的必由之路



用户背景

华润万家是中央直属的国有控股企业集团、世界 500 强企业——华润（集团）有限公司旗下优秀的零售连锁企业集团，同时也是中国最具规模的零售连锁企业集团之一。旗下拥有华润万家、苏果、欢乐颂、中艺、华润堂、Ole、Blt、Vango、Voi_la!、Leonardo、VivoPlus、Pacific coffee 等多个著名品牌，其中超市业务已连续多年位居中国连锁超市第一位。

华润万家秉承“全国发展、区域领先、多业态协同”的发展战略，以持续改善大众生活品质为己任，引领时尚、健康的生活方式。多种业态优势互补，以客户需求为导向，为消费者提供高品质的商品与服务。截止目前，已进入全国 27 个省、自治区、直辖市和特别行政区，100 多个重点城市。2010 年实现销售 718 亿元，全国门店总数超 3200 家，员工人数达 18 万人。

华润万家努力成为优秀的企业公民，长期坚持并积极参与民生保障、品质改善、节能环保等对社会及生态环境有利的事业，努力成为友善、亲和的社区一员，建立共赢的战略合作伙伴关系，坚持实现员工价值最大化和股东价值合理化。

展望未来，华润万家充满了信心，秉承“与您携手 改变生活”的企业理念，通过持续的优化与发展，致力于成为改善大众生活品质的卓越零售企业。

项目背景

随着商品经济的日益发达，服装零售、餐饮等传统商业行业连锁化经营的方式越发普及。这种能明显降低综合运营成本，快速提升销售总量，并兼具提升品牌价值的经营方式，成为商业大战中制胜的法宝。

然而，由于这些行业的从业人员流动率很高，店面的增加或减少又时有发生，这就为运营中的主要成本——人力资源成本的控制带去了很多不便。如何保证在完善规则人力资源管理大局的同时，又兼顾每个地区、每个店面、甚至是每位店员的人性化管理，是华润万家近几年来孜孜追求的目标。连锁商业零售行业与大卖场零售不同，除地段、商品、价格之外，决定销售成败的最重要因素是人。好的导购、店长、区域经理可以将原来平淡的生意做得风生水起。若反之，则原本火爆的销售会一落千丈。由于连锁零售业员工的薪资组成十分复杂。同一品牌，不同的城市；同一个城市，不同的地段门面，薪资的起点、晋升的幅度千差万别。从实习导购到区域经理，数十级的员工等级、数十级的销售目标、数十级的绩效等级，以及各种各样的特殊激励、奖励，甚至同样绩效考核的标准也因地因时因人因事而异。因此必须有效的利用一套软件来进行全方位的监控。

朗新 eHR 解决方案

- 引入动态薪资数学模型，将员工薪资分解为考勤薪资、绩效薪资、特殊激励奖励三大部分，分别对应员工的工作态度、工作能力、特殊奖励和福利。
- 将员工从入职起每一项信息的每一次变动都保存在管理系统内，并通过科学、客观、及时的记录和计算，将各类信息按授权等级发送到各部门和各级主管手中，便于他们在第一

时间掌握员工的动态和静态信息，并就此采取有针对性的管理改良措施。

- 根据不同品牌、城市、地段、职级等信息制定相应薪资起点、晋升标准、绩效目标等落实到系统中。

使用系统后差异说明



应用分享

人力资源管理思想的核心是“以人为本”，朗新 eHR 的设计理念是“为企业经营服务”既要创造环境，把合适的人安排到合适的岗位，充分发挥人的主观能动性，做到人尽其才，也更要重视企业的长期成长和战略发展，通过软件的应用，科学、发展地提升人力资源管理的价值。系统以人员为核心，将岗位、招聘、培训、考核各个板块有机地组合在一起，全程持续跟踪人员能力素质的培养和发展，为企业合理选人、用人提供了科学的依据，为员工的成长和发展指明了方向，充分诠释了“为企业经营服务”。